

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO EN LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO Y LOCAL: CASO DE ESTUDIO

**Maidelyn Díaz Pérez¹,
Dayron Armas Peña²,
Reinaldo Javier Rodríguez Font³**

Universidad de Pinar del Río,
Grupo de Gestión de Información, Conocimiento y Tecnologías (proGINTEC)
Calle Martí, esquina 270, Pinar del Río, Cuba

¹Doctora en Ciencias de la Información y la Documentación, Profesora Titular, Correo electrónico: maidelyn@ict.upr.edu.cu

²Master en Sistemas de Telecomunicaciones, Profesor Asistente. Correo electrónico: giraldez@ict.upr.edu.cu

³Ingeniero en Ciencias Informáticas, Profesor Instructor. Correo electrónico: rjfont@ict.upr.edu.cu

Resumen

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo tiene una amplia experiencia e importante caudal de conocimientos sobre desarrollo, por ello ha invertido innumerables esfuerzos en la creación de redes mundiales de conocimiento a partir de que reconoce, que en el futuro, sólo podrán ser eficientes mediante el uso adecuado de la información y en especial de la gestión del conocimiento. Para ello, ha propuesto diferentes estrategias de gestión del conocimiento en función de sus metas e intereses en cada país. El presente trabajo tiene la intención de analizar las diferentes herramientas que existen para la gestión de la información y el conocimiento para la actividad de cooperación internacional en Cuba, proponiendo el diseño de una nueva herramienta de trabajo en la provincia de Pinar del Río. Para lograrlo se hace una revisión del Programa de las Naciones Unidas en Cuba y dentro de este se analiza Programa de Desarrollo Humano Local, el Índice de Desarrollo Humano; así como las diferentes herramientas e instrumentos de gestión del conocimiento que tiene la oficina nacional de residencia de la cooperación en el país y sus diferentes servicios. Se realiza además un diagnóstico en el caso de estudio que se propone, llegando a importantes resultados que permiten proponer el desarrollo de una nueva herramienta para la gestión de la información y el conocimiento en Pinar del Río.

Palabras Claves: Gestión de Información, Gestión del Conocimiento, Gestión de Información de Proyectos, Sistemas de Gestión de Información y Conocimiento de la Cooperación Internacional para el Desarrollo.

(Institutionalization of the Information and Knowledge Management in the International Cooperation for Economical and Local Development: Case study)

Abstract

The United Nations Development Programme has a rich experience and an important amount of knowledge about development, thus it has invested countless efforts in the creation of several world knowledge networks as it recognizes that in the future it will only be efficient through a proper usage of the information and in special through knowledge management practices. To that end, it has proposed different knowledge management strategies according to its goals and interests in every country. This research intends to analyze the different existing tools for information and knowledge management in the international cooperation activities in Cuba, and also to propose the design of a new work tool in the province of Pinar del Rio. To achieve this, it is made an evaluation of the United Nations Development Programme in Cuba and as a part of it, it is also evaluated the Local Human Development Programme, the Human Development Index, and the different knowledge management tools and instruments of the national office of the cooperation in the country, and the services it offers. Furthermore, it is made a diagnose in the proposed case study, reaching important results which allow to propose the development of a new tool to manage the information and knowledge in Pinar del Rio.

Keywords: Information Management, Knowledge Management, Project Information Management, Information and Knowledge Management Systems of the International Cooperation for Development.

Introducción

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) es la red mundial de las Naciones Unidas (NNUU) en materia de desarrollo que promueve el cambio y conecta a los países a través de los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para apoyar a los pueblos a forjar una vida mejor. El PNUD y las organizaciones de cooperación que lidera han reconocido que en el futuro sólo podrán ser eficientes mediante el uso adecuado de la información y, en especial, del conocimiento. Y para ello, ha propuesto diferentes estrategias de gestión del conocimiento en función de sus objetivos e intereses en cada país.

Al respecto, la UNESCO le apoya indicando que la lucha contra la pobreza no puede reducirse exclusivamente al suministro de infraestructuras, la ejecución de micro proyectos cuya perdurabilidad depende en gran medida de financiaciones externas, o la promoción de mecanismos institucionales cuya utilidad para los países menos adelantados puede incluso hasta cuestionarse. La estructura en materia de información y la creación de capacidades son igualmente importantes, sino más, por lo que se precisa financiar proyectos que potencien el uso de la información y el conocimiento en apoyo a las diferentes actividades de colaboración.

Las principales organizaciones internacionales son del criterio que se precisa incorporar sistemas de gestión del conocimiento eficaces en las organizaciones de colaboración para el desarrollo. Sistemas que tomen en cuenta la multiplicidad de actores que

participan en las intervenciones de cooperación (personal técnico/as, contrapartes, socios/ as, sectores económicos, beneficiarios, programas, regiones, etc.), así como la perspectiva de género, económica, cultural y lingüística que pueda existir. Lo cual ayudará a identificar la diversidad de sujetos de conocimiento y sus brechas cognitivas y digitales, buscando en cada caso desde la colaboración, el vehículo necesario que permita que el aprendizaje sea colectivo. El objetivo final que se persigue hoy, es poder articular un sistema de gestión del conocimiento que no solo incluya el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) como herramienta para obtener información de forma automatizada, sino que se le incorpore también la visión mencionada anteriormente en el diseño de los nuevos sistemas de gestión, así como el uso de metodologías alternativas e inclusivas en su instrumentación.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Cuba, como parte de esa estrategia internacional dentro de la institucionalización de la gestión del conocimiento en el contexto de la cooperación internacional para el desarrollo también ha realizado acciones. Por ejemplo, una de las áreas temáticas de desarrollo dentro del programa de Desarrollo Humano y Local es la gestión del conocimiento. En este marco existen algunas acciones aisladas en el país, y como principal antecedente de esta investigación se encuentra el proyecto Universitas. Dicho proyecto tiene dentro de sus objetivos formar capacidades, sistematizarlas y además crear la red de Laboratorios Universitas Cuba con una amplia plataforma de gestión de información para la documentación mediante una biblioteca virtual, foros y otros espacios.

Sin embargo, a pesar de existir este antecédete y de estar abierto temas y áreas de desarrollo en esta actividad aún no se ha desarrollado un sistema que apoye la gestión del conocimiento según las orientaciones de los organismos internacionales expuestas anteriormente. Aún no existe un sistema en el país que permita gestionar el conocimiento de los diferentes instrumentos de cooperación que se ejecutan, principalmente de los proyectos y otros instrumentos de la cooperación desarrollados en las provincias, contribuyendo la carencia de este tipo de sistemas automatizados a la falta de una cultura de gestión del conocimiento en red en los contextos locales.

En este escenario, Pinar del Río es una de las provincias del país que mayor número de proyectos de colaboración en desarrollo local tiene en ejecución, siendo una tarea bien compleja el poder gestionar de forma eficiente y eficaz toda la información requerida para la actividad. Esta oficina no dispone de un sistema automatizado que le permita recolectar, almacenar, procesar, visualizar y analizar la información relacionada con los diferentes instrumentos de la colaboración en el territorio, circunstancia que esta incidiendo de forma desfavorable en una mayor eficiencia en la gestión de su actividad. A partir de esta situación problemática, el presente trabajo tiene como objetivo responder a: ¿Cómo optimizar la gestión de la información de la oficina del PDHL y el MINCEX en la provincia, que permita gestionar los conocimientos requeridos para articular los diferentes actores y acciones de la Cooperación Internacional para el Desarrollo en Pinar del Río?

Desarrollo

Toda obra humana está asociada invariablemente a la información que ha sido utilizada para su gestación y que ha sido reproducida en diversos soportes para su conservación y transmisión en el tiempo y en el espacio. La información ha existido en todos los tiempos, pero solo a partir del siglo XX comienza a ser considerada de alta importancia e incluso de prioridad, siendo valora su influencia en la actividad científico-tecnológica y económica de cualquier país, región, organización, etc., como de carácter estratégico.

Programa de las Naciones Unidas en Cuba

El bloqueo económico impuesto por el gobierno de los Estados Unidos de América desde hace más de 40 años a Cuba y condenado en reiteradas ocasiones por la Asamblea General de las Naciones Unidas, representa un obstáculo al proceso de desarrollo del país, dificultando incluso la implementación de programas y proyectos de cooperación internacional.

La Resolución Número 15/06 (26/05/2006) precisa las modalidades de la colaboración económica que Cuba recibe y representa el marco normativo de la colaboración de las Naciones Unidas en el país. También enfatiza la cooperación técnica y material, y sugiere priorizar los territorios menos favorecidos, e institucionaliza la cooperación a nivel local y el apoyo al proceso de descentralización (MANUD, 2007).

La Asamblea General de las Naciones Unidas a través de su resolución (A/RES/59/250) solicitó llevar a cabo el proceso de elaboración del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) para potenciar el apoyo prestado a las prioridades y políticas nacionales en materia de desarrollo, proceso en el cual es imprescindible lograr el control pleno, la participación y el liderazgo de los Gobiernos (MANUD, 2007). Todo lo cual permitirá además trabajar las metas para la cooperación con un enfoque unificado y lograr una mayor eficacia y articulación en la utilización de los recursos de la cooperación ofrecidos por el Sistema de las Naciones Unidas.

El MANUD es un Marco programático de cinco años que se asume como un documento dinámico y flexible. El proceso de elaboración del MANUD por el Sistema en Cuba finalizó el 18 de mayo del 2007, fecha en la cual se firmó el Marco de Asistencia para el 2008-2012 documento que aún esta vigente en el país.

Las cinco áreas de cooperación definidas en este MANUD se corresponden con prioridades nacionales identificadas por el Gobierno de Cuba. Alineadas además con el compromiso de cumplimiento de los ODMs y con otros compromisos adquiridos por el país a partir de los resultados de las grandes conferencias y cumbres de las Naciones Unidas en los ámbitos económico y social. De esta forma, el Marco programático de las Naciones Unidas en Cuba, se enfoca a las siguientes en 5 áreas de cooperación: desarrollo humano local; desastres naturales y riesgo; medio ambiente y energía; salud; y seguridad alimentaria.

Programa de Desarrollo Humano Local (PDHL)

El Desarrollo Humano es un concepto que va mucho más allá del aumento o la disminución de los ingresos de un país. Comprende la creación de un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses.

El término nació como resultado de las crecientes críticas al enfoque que se tenía en la década del 1989 sobre desarrollo y que suponía un vínculo estrecho entre el crecimiento económico nacional y la ampliación de las opciones individuales del ser humano. Tras el trabajo realizado por el premio Nobel de Economía, Amartya Sen y otros estudiosos se estableció una base más amplia sobre el concepto. Y éste quedó definido como el proceso de ampliación de las opciones de las personas y mejora de las capacidades humanas; es decir la diversidad de cosas que éstas pueden hacer o ser en la vida, las libertades para que puedan vivir una vida larga y saludable, tener acceso a la educación, un nivel de vida digno, participar de su comunidad y de las decisiones que afecten su vida.

Debido a lo anterior, es indiscutible que las personas son la verdadera riqueza de las naciones, por lo que desarrollo humano implica ampliar las oportunidades y las capacidades para que puedan vivir una vida creativa y productiva conforme con sus necesidades e intereses. Para lograrlo, es fundamental trabajar en la construcción de las capacidades para que este desarrollo humano sea sostenible en el tiempo.

Las capacidades básicas necesarias para el desarrollo humano son: Disfrutar de una vida larga y saludable, Haber sido educado, Tener acceso a los recursos que permitan a las personas vivir dignamente, y tener la posibilidad de participar en las decisiones que afectan a su comunidad.

Si no se les ofrece a las personas las posibilidades de desarrollar estas capacidades, muchas de las posibilidades de obtener una mejor calidad de vida son inaccesibles o sencillamente no existirán. El desarrollo humano, entonces, incluye considerar integralmente seis factores principales:

- ✓ Equidad: Igualdad de oportunidades para todos.
- ✓ Potenciación: Libertad de las personas para incidir en su calidad de sujetos del desarrollo.
- ✓ Cooperación: Participación y pertenencia a comunidades y grupos.
- ✓ Sustentabilidad: Satisfacción de las necesidades actuales, sin comprometer las posibilidades de satisfacción de las mismas.
- ✓ Seguridad: Ejercicio de las oportunidades del desarrollo en forma libre y segura.
- ✓ Productividad: Participación plena de las personas en el proceso de generación de ingresos y en el empleo remunerado.

Índice de Desarrollo Humano

Las oportunidades del ser humano pueden ser infinitas y las tres más esenciales y comunes para el Desarrollo Humano son medidas mediante el Índice de Desarrollo

humano (IDH). El IDH es un indicador compuesto que mide el avance promedio de un país en función de tres dimensiones básicas. Estas dimensiones básicas para el desarrollo humano se miden, respectivamente, según la: Esperanza de vida al nacer, Tasa de alfabetización de los adultos y la tasa bruta combinada de matriculación en escuelas primarias, secundaria y terciaria, y Nivel de vida decente, el cual es medido a través del Producto Interno Bruto (PIB) per cápita. Si bien el índice no incorpora otras dimensiones sustantivas como la (in)equidad de género o la (des)igualdad de ingresos, sí da una visión más amplia para mirar el progreso humano y abordar la relación compleja entre ingresos y bienestar.

Los informes de Desarrollo Humano son una fuente fiable y una visión diferente de los temas cruciales para el desarrollo humano a nivel mundial, regional y de país. Además del Índice de Desarrollo Humano, cada informe presenta datos y un análisis que da guías para la elaboración de iniciativas hacia políticas alternativas que colocan a las personas en el centro de las estrategias para hacer frente a los retos de índole económica, social, cultural y política que son indispensables para el desarrollo.

Los informes de desarrollo humano son coordinados por equipos independientes de intelectuales de alto nivel y facilitadores del diálogo ciudadano. Identifican y analizan los principales obstáculos que impiden el desarrollo y proponen soluciones posibles para superarlo, de esta manera, el Informe contiene recomendaciones de políticas públicas y acciones colectivas necesarias para ampliar las opciones de las personas en el país.

Acciones en Cuba

En Cuba, el 22 de abril de 1997 se firmó en La Habana una "Ayuda Memoria Preliminar" entre el Gobierno Italiano y el Gobierno Cubano en la cual este último manifestaba su voluntad de realizar, con la colaboración del PNUD y la UNOPS, una iniciativa de cooperación para el Desarrollo Humano (DH). En marzo de 1998, con la Deliberación n.35, el Comité de Dirección del Ministerio de Asuntos Exteriores de Italia (MAE) aprobó la asignación de una contribución voluntaria a favor del PNUD al Fondo Fiduciario para el Programa de Desarrollo Humano a nivel local en Cuba (PDHL/CUBA).

En septiembre de 1999 se realizó en La Habana la primera Reunión Tripartita Italia/Cuba/PNUD/UNOPS para la valoración de la marcha del PDHL y la aprobación del Plan Operativo de la segunda fase. En aquella ocasión el Gobierno Cubano expresó su plena satisfacción por los resultados iniciales y solicitó a Italia una ulterior contribución financiera que permitiese dar continuidad al proceso iniciado por el programa.

Articulando su acción de forma contemporánea en los siguientes niveles:

Nivel internacional, para favorecer la conexión con redes de otros países comprometidos en la aplicación de la Carta de Copenhague. Se proyectarán a nivel internacional los resultados alcanzados por Cuba en sectores de excelencia de su desarrollo, facilitando al mismo tiempo el intercambio de experiencias innovadoras en sectores de interés para Cuba.

Nivel nacional, para relacionar la acción local con las políticas nacionales y los compromisos de la Cumbre de Copenhague. La estructura de coordinación es el Comité Nacional de Coordinación, integrado por el Ministerio para la Inversión Económica Extranjera y la Colaboración Económica (MINVEC), PNUD-UNOPS, las Embajadas de los países donantes que aportan al Programa y otros organismos nacionales e internacionales que participen en el PDHL, según se requiera.

Nivel local, expresión de las necesidades de la población y las potencialidades de un territorio, donde los servicios son llevados a mejorar la capacidad y calidad de respuesta, así como su sostenibilidad en el tiempo. La estructura operativa son los Grupos de Trabajo, nombrados por el Poder Popular Provincial y Municipal e integrados por representantes de las direcciones de salud, educación, agricultura, asistencia social, medio ambiente, planificación física y la Federación de Mujeres Cubanas y la Oficina Nacional de Estadísticas.

La Institucionalización de la Gestión del Conocimiento en la Cooperación Internacional

Cuando se habla de institucionalización de la gestión del conocimiento se está haciendo mención a un cambio en la cultura organizacional al que se pretende ir avanzando. Se trata de un proceso, de una intención en movimiento. Por ello, es importante definir en esta investigación y dentro del marco de la cooperación internacional los pasos que se están dando en esta dirección.

Para el PNUD la gestión del conocimiento es la recopilación de actividades, procesos y políticas que permitan a la organización la aplicación del conocimiento con el objetivo de mejorar la efectividad de la ayuda e innovar la calidad de las intervenciones. La finalidad de la gestión del conocimiento se centra en convertir el conocimiento individual en conocimiento organizacional. Bajo esta premisa, el PNUD inició un proceso de cambio para convertirse en una organización de conocimiento con el fin de responder con efectividad a los nuevos retos que enfrenta la cooperación al desarrollo en un contexto global. En este proceso, se han llevado a cabo una serie de reformas institucionales, tales como la descentralización de los Asesores de Política y la creación de los Centros de Servicios y Recursos Sub-Regionales en cada región (América Latina y el Caribe, Asia y el Pacífico, Europa y el CIS, Países Árabes y África), creando instrumentos como las comunidades de práctica o redes de conocimiento que han posibilitado la interacción de personas funcionarias del PNUD y otras personas expertas y profesionales alrededor de los temas de interés de la organización.

Dentro del modelo de gestión del conocimiento que ha implantado el PNUD se encuentran los Centros de Servicios y Recursos Sub-Regionales (SURF) se establecieron en mayo de 1997 con el objetivo de apoyar los continuos y cambiantes retos del mundo del desarrollo que el PNUD ha de hacer frente en las respectivas oficinas país, y para mejorar el aprendizaje organizacional. Parte del recorrido y avances realizados por el PNUD en la definición y puesta en marcha de estrategias y herramientas propias de gestión del conocimiento se detallan en la tabla 1.

Tabla1: Herramientas e Instrumentos de gestión del conocimiento del PNUD

AÑO	ACCIONES
1997	Se crean los Centros de Servicios y Recursos Sub-Regionales (SURF) en diferentes regiones del mundo.
1999	Se crean las primeras redes de conocimiento. Se lanza la Iniciativa Gestión del Aprendizaje «LM».
2000	Se define el modelo organizacional del PNUD como la descentralización de las redes y la difusión de las capacidades. Existe apoyo externo en programas formativos internos de gestión del conocimiento.
2001	Se inicia una discusión on line (e-discusión) para definir la estrategia de gestión del conocimiento en el PNUD. La reflexión se centra en: a) Descentralización versus centralización. b) Externalización versus internalización. Se realiza un taller con el SURF de la Unidad de África Central y del Este.
2002	PNUD se define como una organización que aprende y centrada en el conocimiento. Se describen los roles de gestión de conocimiento para las Oficinas País. Las plataformas SURF inician misiones de asesoría. Se realizan formaciones internas en gestión del conocimiento. LM recomienda pasar a una segunda etapa en gestión de conocimiento.
2003	La evaluación de competencias y resultados y el esquema de gestión por resultados incluyen intercambio de conocimiento. Se implementa el kit de herramientas. Se realiza en Copenhague un taller específico sobre gestión del conocimiento.
2004	Se diseña la hoja de ruta en gestión del conocimiento.
2005	Se lanza el proyecto «América Latina Genera», Gestión del Conocimiento para la Equidad de Género.

Fuente: (1)

Los SURF prestan servicios a las regiones teniendo como punto de partida las siguientes cuatro funciones:

- ✓ Sistematización y acceso a la información relacionada, tanto con recursos humanos existentes en la región (identificación de especialistas), como a nivel operativo (lecciones aprendidas e intercambio de experiencias vinculadas a programas concretos).
- ✓ Apoyo técnico a las diferentes oficinas del país en la identificación, diseño y ejecución de programas, así como asesoría de los respectivos ejes temáticos desarrollados.
- ✓ Identificación, documentación y difusión de las mejores prácticas y análisis comparativo de las experiencias con el objetivo de orientar los futuros programas de la organización.
- ✓ Creación de redes de conocimiento y promoción de intercambio de información entre el personal y las personas asociadas a la organización.

Los SURF al estar ubicados a nivel regional, y mucho más cerca de las oficinas país, se convirtieron rápidamente en elemento clave para identificar y movilizar los

conocimientos de la región, responder a demandas concretas y conocer a las personas especialista en los respectivos territorios donde actuaban. En este sentido, los SURF han aumentado la capacidad de la organización en la gestión e intercambio de conocimiento, y por extensión conocen al resto de actores e instituciones que colaboran con los respectivos programas de las oficinas país.

Sin embargo, a pesar de los avances organizacionales que los SURF han fomentado, el PNUD ha identificado la necesidad de llevar a cabo un paso más en el proceso de descentralización creando los Centros Regionales. Estos centros asumen además de las funciones propias de los SURF, la capacidad de tomar decisiones desde la región. De esta forma tienen mayor capacidad de gestión y están mejor insertados en la apuesta del PNUD para institucionalizar de forma más eficaz la gestión del conocimiento.

En este sentido, otra de las apuestas fuertes de esta organización son las Redes de Conocimiento y las Comunidades de Prácticas del PNUD asumiendo la gestión del conocimiento como intercambio. Inicialmente las redes de conocimiento se diseñaron como un elemento para el fortalecimiento de las capacidades del personal de la organización, un mecanismo de conexión entre las oficinas centrales y las delegaciones en terreno, un enlace entre las oficinas país y (4) una modalidad para promocionar los intercambios Sur-Sur. Las redes se institucionalizaron, formaron parte de la planificación de la organización y se convirtieron en la base de la estrategia de gestión del conocimiento del PNUD.

Las redes de conocimiento constituyen el primer estadio de la gestión del conocimiento del PNUD, cuando una red está más estructurada se convierte en una comunidad de práctica, ésta tiene más entidad y está más articulada en el interior de la organización. Su enfoque se ha centrado en la conexión (conectar a personas que a lo largo de los años hayan adquirido conocimiento y experiencia y quieran compartirlo) más que en la sistematización y recopilación de conocimiento. Y el impacto de ambos elementos ha fomentado tanto el aprendizaje individual como el organizacional.

Herramientas para el monitoreo del conocimiento para la cooperación

Para operar el conocimiento disponible de las diferentes acciones de cooperación que se desarrollan por parte de las diferentes agencias, se han establecido documentos por los diferentes niveles de seguimiento los cuales facilitan el monitoreo de la información y el conocimiento.

A nivel del MANUD, a nivel del Programa de País (CPD) y del Plan de Acción (CPAP) se desarrolló para trabajar con el marco de seguimiento y evaluación, una plataforma orientada a la Gerencia Basada en Resultados conocida como RBM. Mientras a nivel de fondos y proyectos de desarrollo y de gerencia, los planes de trabajo anuales (AWP), las matrices de monitoreo y evaluación, y los controles de uso de fondos y presupuestos son operados con Módulos del Sistema ATLAS y la plataforma anteriormente mencionada, RBM.

De igual forma se distinguen las herramientas de diseño corporativo, de las usadas en este caso por la Oficina Nacional en Cuba.

Herramientas de diseño corporativo:

- Plataforma de Gerencia Basada en Resultados (RBM): Para planificación de resultados y rendición de cuentas (Informe Annual (ROAR))
- Sistema ATLAS – Control de recursos y Monitoreo de Proyectos
- BSC: Balanced Scorecard y Executive Snapshot (Herramientas para dar seguimiento a indicadores de rendimiento de la Oficina/Proyectos y Ejecución Financiera)
- CARDS: Informes y seguimiento de Auditorias de Proyectos y Oficina

Herramientas de diseño en la Oficina:

- ✓ Intranet del PNUD Cuba (PMP)
- ✓ Tablas de control entrega de informes, inventarios, CDRs
- ✓ Control de ejecución financiera de programa y administrativa
- ✓ Control de la programación y ejecución del TRAC
- ✓ Control de calidad procesos de compra y documentación de apoyo SPDs
- ✓ Recuperación de costos Proyectos y Agencias
- ✓ Control de contribuciones y acuerdos con donantes
- ✓ Recursos en cartera (Nuevos proyectos en negociación/formulación)
- ✓ Revisiones presupuestarias
- ✓ Facturas pendientes

Sistema Atlas para la Gestión de Proyectos en el PNUD

El PNUD, como se ha podido apreciar ha desarrollado una fuerte infraestructura tecnológica acompañada por redes de conocimiento y otras iniciativas, que le han permitido gestionar de forma macro y con significativa eficiencia y eficacia, el conocimiento presente en los 172 países donde coopera. Uno de los ejemplos más representativos de su avance, es el sistema orientado a la gestión de proyectos “Atlas”.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de las Naciones Unidas para Actividades en materia de Población (FNUAP), y la Oficina de las Naciones Unidas para Servicios a Proyectos (UNOPS) trabajaron de forma conjunta en el uso de modernas tecnologías de información para diseñar un sistema de gestión de proyectos que le permitiera coordinar y administrar sus operaciones mundiales.

Bajo estas ideas surge el Sistema “Atlas” el cual es utilizado para hacer una mejor gestión de las finanzas, los recursos humanos, las solicitudes de compras y las operaciones relativas a los proyectos.

El proyecto Atlas ha usado al software ERP como un medio para simplificar una serie de procesos y de adoptar las “mejores prácticas” en el ámbito internacional – tales como los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados – para poder así aumentar la eficiencia, la transparencia y la responsabilidad. Más de 20 sistemas de software corporativos, y muchos otros usados por los equipos y las oficinas nacionales

de la ONU, están siendo reemplazados por este único sistema integrado. Lo que acerca a estos organismos a la meta de poder trabajar con más eficiencia y como una sola organización a nivel macro.

Sin embargo, a nivel micro, o sea el gestionar los proyectos hacia su interior desde las diferentes agencias de cooperación ha resultado un poco más complejo para el caso de Cuba. Y más aún cuando este sistema es operado solamente por las Oficinas Nacionales.

A nivel nacional, se solicitan muchos datos para poder controlar el seguimiento y evaluación de las diferentes acciones que se realizan mediante la cooperación (Tabla 2). Datos que son operados y enviados desde las diferentes agencias provinciales de forma manual, ya que las oficinas provinciales generalmente carecen de sistemas automatizados concurrentes con el Atlas. Lo que significa que las oficinas provinciales y municipales no tienen conexión al sistema para enviar sus informes y, mucho menos, para gestionar las diferentes actividades de sus proyectos.

Tabla 2: Obtención de datos, validación y seguimiento en las organizaciones del PNUD en Cuba

Obtención de datos, validación y seguimiento		
Datos y análisis	Validación	Comités y reuniones de seguimiento
<ul style="list-style-type: none"> • Marco de S y E a nivel del MANUD, CIRA y Proyectos • Plan de trabajo Anual de proyectos y matrices de monitoreo • Informes de progreso trimestrales, semestrales y anuales • Informes a donantes • Informes de gastos trimestrales (CIRA) y detalles de gastos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas de campo • Verificaciones • Auditorías NIMA internas PNUD • Evaluaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Comités y mecanismos directivos • Reuniones trimestrales seguimiento implementación de proyectos o con la periodicidad requerida • Reuniones de gerencia interna PNUD • Reuniones de gerencia PNUD MINCEX • Comités de compras (control de calidad del proceso) • Reuniones interagenciales

Fuente: (2)

El sistema Atlas en el caso de Cuba es trabajado exclusivamente por la Oficina Nacional, sólo son explotados principalmente los módulos orientados a las finanzas y al control de las solicitudes de pago.

Las restricciones de uso del sistema Atlas, unidas al incremento del número de proyectos de cooperación que se ejecutan en el país, y a las recientes orientaciones de las diferentes agencias internacionales de trabajar la cooperación mediante la metodología de GBR, implicando esto último un mayor número de datos a gestionar en la matriz de planificación, seguimiento y evaluación de proyectos (Tabla 3), han propiciado la necesidad de desarrollar otra herramienta alternativa o sistema integrado para la gestión de la información y el conocimiento de los proyectos por territorios.

Tabla 3: Matriz de Planificación del Seguimiento

Resultado Esperado (Efectos y productos)	Indicadores (con Línea de Base y Metas indicativas)	Evento de S y E (con métodos de recopilación de datos)	Tiempo o calendario y frecuencia	Responsabilidades	Medios de verificación: (Fuente y tipos de datos)	Recursos	Riesgos
Obtención del plan de desarrollo y marco de resultados	Del marco de resultados. Los indicadores deberán captar también prioridades clave como desarrollo de capacidad y género. Además, se deben supervisar otras áreas clave, como los riesgos identificados en la fase de planificación, así como otras necesidades de gestión clave.	¿Cómo se van a obtener los datos? Ejemplo: mediante una encuesta, un examen, una reunión de las partes interesadas, etc.	El nivel de detalle que se puede incluir dependerá de las necesidades prácticas.	¿Quién es responsable de organizar la recopilación de datos y verificar la fuente y calidad de los datos?	Fuente sistemática y lugar donde encontrara los datos que se han identificado y que son necesarios, tales como el instituto nacional o <u>Cenidif</u> .	Estimación de los recursos necesarios y comprometidos para llevar a cabo las actividades de seguimiento planeadas.	¿Cuáles son los supuestos y riesgos de llevar a cabo las actividades de seguimiento planeadas? ¿Cuántos afectan estos riesgos y supuestos los eventos de seguimiento planeados y la calidad de los datos?

Fuente: (2)

Hoy las diferentes agencias de cooperación del PNUD en el país, requieren desarrollar sistemas compatibles con Atlas, pero donde el objetivo principal sea la gestión de la información y el conocimiento presente en los proyectos, lo cual les permitirá sustentar significativamente la toma de decisiones acertadas en términos de cooperación.

En este sentido, esta investigación sólo va a centrar su análisis en la situación presente en la Cooperación Internacional para el Desarrollo en la provincia de Pinar del Río, focalizando el estudio en la Oficina del Programa de Desarrollo Humano y Local (PDHL).

Caso de estudio: diagnóstico de la provincia de Pinar del Río

Pinar del Río es una de las tres primeras áreas geográficas de Cuba incorporadas al Programa de Desarrollo Humano a Nivel Local. Durante la primera etapa del PDHL (1999- 2003) se desarrollaron cuatro fases de trabajo; en tres ocasiones se realizó el proceso de programación local en los 9 municipios implicados con 92 proyectos ejecutados con un aporte 1 375 165 dólares y más de 2 800 000 pesos en moneda nacional, se han establecido relaciones con 12 comités de cooperación descentralizada procedentes de regiones de Italia, España, Francia, Gran Bretaña, etc.

Las Líneas Directrices para el Desarrollo Humano (DH) constituye la “carta de navegación” que orienta la incorporación de la cooperación internacional al territorio local como un producto concreto de las etapas de programación local, realizadas por los Grupos de trabajo locales facilitando la participación de diferentes entidades de cooperación en la identificación y formulación de proyectos.

Actualmente los proyectos del PDHL en la provincia están planificados y dirigidos a las siguientes Líneas Directrices y Ejes Prioritarios para la Cooperación: Desarrollo Sostenible y Medio Ambiente; Atención a Grupos Vulnerables; Apoyo a los Servicios Territoriales y Apoyo al Desarrollo Económico Local. Y en este último, existe el interés de desarrollar una estrategia de cooperación que respalde los principios del DH sobre los procesos de ampliación de las opciones humanas, con el fin de elevar la calidad de vida mediante el fortalecimiento de las capacidades y la apertura de nuevas oportunidades. Sin embargo, estos resultados no son suficientes para conducir con éxitos y con una visión proactiva la sostenibilidad informacional, tanto de los

programas y proyectos de cooperación, como de las demás acciones de colaboración que se desarrollan según las nuevas directrices de trabajo orientadas al conocimiento por el PNUD.

Además de estas acciones que existen en la provincia y que sirven de antecedentes al diagnóstico, esta investigación realizó varias entrevistas en la oficina territorial del PDHL y el MINCEX, obteniendo de los resultados los siguientes problemas:

- Se gestiona la información para la colaboración de forma manual utilizando para el sector financiero bases de datos estadísticas, pero no se pueden gestionar los datos e informaciones requeridas en los demás bloques de trabajo en tiempo real.
- No se dispone de toda la memoria histórica de las diferentes acciones de cooperación realizadas en la provincia por falta de un sistema integrado de gestión de información.
- No se dispone en la provincia de un sistema automatizado para gestionar la información procedente de los diferentes instrumentos de colaboración en la provincia.
- Las diferentes oficinas provinciales no tienen acceso al sistema Atlas de gestión de proyectos del PNUD, todos los informes de entrega son compilados de forma manual.
- La información sobre el control, seguimiento y evaluación de los proyectos y demás acciones de cooperación son extraídas y elaboradas manualmente por las diferentes oficinas.
- A pesar de tener el control de los gastos por proyectos mediante una tabla Excel, no se logra controlar con eficiencia los gastos por resultados por falta de un sistema automatizado que compare objetivos, resultados, cronograma, etc.
- El trabajo semi automatizado con la información de los diferentes instrumentos de colaboración no facilita la gestión del conocimiento para la toma de decisiones estratégicas en el sector de la cooperación en el territorio.

Como parte del diagnóstico y de las tareas a realizar dentro del proyecto, se planificaron sesiones de trabajo grupal con funcionarios invitados de las oficinas nacionales del PNUD y del PDHL, así como con funcionarios del MINCEX y del PDHL en la provincia, junto a trabajadores expertos en el tema. Estas sesiones identificaron, entre otros aspectos, las siguientes necesidades.

Resultados del Trabajo Grupal:

- Se necesita compatibilizar la información del sistema GECOIDE con la requerida por el sistema Atlas de la Oficina Nacional.
- Se requiere compatibilizar los datos a obtener y tabular por el sistema en función de los intereses nacionales.
- Es necesario que el sistema genere un mayor número de reportes de salidas por indicadores para los análisis a diferentes niveles de agregación.
- Se necesita acceder en tiempo real a las estadísticas de proyectos por donantes, países, regiones, tipos de resultados, sector económico beneficiario, etc.

- Apremia la necesidad de controlar de forma automatizada los objetivos y resultados de los proyectos según su cronograma de ejecución.
- Se precisa automatizar el seguimiento de las informaciones aportadas por los jefes de proyectos en los informes trimestrales, para poder ejercer un mejor control y evaluar los resultados esperados por trimestres, etc.

Tras el análisis de todo lo expuesto se comprende la necesidad de crear un Centro de Gestión del Conocimiento de la Cooperación Internacional para el Desarrollo, así como desarrollar un Sistema de Gestión de Proyectos que contribuya con la actividad. Un Sistema de Información que permita operar información de diferente naturaleza, monitorear los temas de interés, identificar ejes críticos de vigilancia, así como obtener indicadores válidos, verificables y pertinentes, que logren captar tanto los aspectos macros como las especificidades de lo micro, y sus interrelaciones en cualquier dominio de información que se desee analizar dentro de la Cooperación.

A partir del interés del país en la creación de sistemas de gestión de información y conocimiento, de las necesidades de la Oficina Nacional del PNUD y de la situación identificada en la provincia, se aprueba la creación del Centro de Gestión del Conocimiento de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (GECOIDE) mediante el cual se desarrollará entre otras acciones, un sistema automatizado para la gestión de información y conocimiento de los proyectos de cooperación en la provincia.

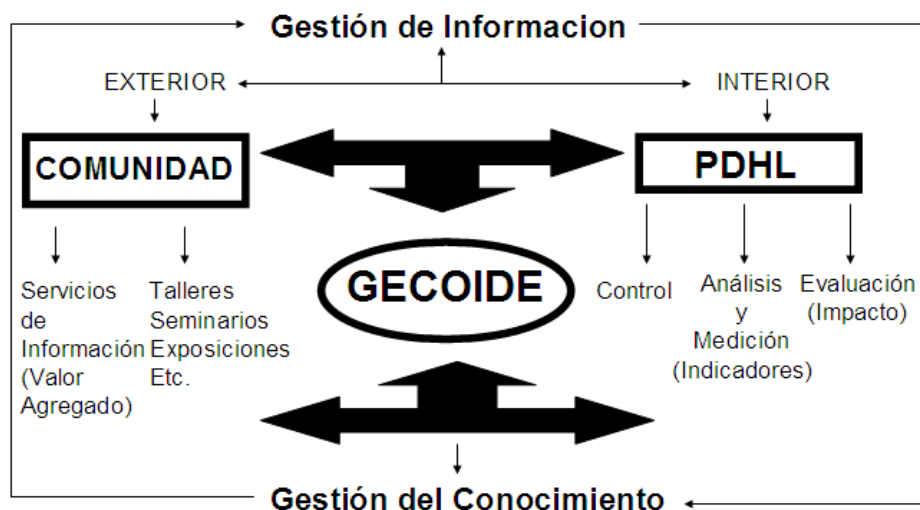
Centro de Gestión del Conocimiento de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (GECOIDE)

El Centro de Gestión del Conocimiento de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (GECOIDE) pretende articular alternativas que permitan gestionar tanto los datos con significado que constituyan información relevante, como el conocimiento acumulado en las personas, en los proyectos, programas, acciones, etc. así como en las organizaciones y diferentes entidades relacionadas con la actividad de cooperación para el desarrollo en la provincia.

El Centro propone la doble función de brindar información con alto valor añadido tanto: hacia el exterior, o sea, hacia toda la comunidad usuaria ávida de información actualizada y dinámica relacionada con la temática; como hacia el interior de los diferentes programas y proyectos que se desarrollan por el PDHL y otras instancias de la cooperación en la provincia.

Esquema Contextual

Centro de Gestión del Conocimiento de la Cooperación Internacional para el Desarrollo (GECOIDE)



Módulos de Funcionamiento:

- ◇ Módulo de gestión de los instrumento de colaboración
- ◇ Módulo de gestión financiera
- ◇ Módulo de gestión técnica

Se presentan imágenes correspondientes al primer módulo de funcionamiento del sistema, así como algunos ejemplos de sus reportes de salida. La figura 1 muestra la portada del sitio GECOIDE donde se debe introducir usuario y contraseña para la entrada al sistema según los permisos de acceso establecidos para cada usuario.



La figura 2 presenta el editor del sistema de gestión de proyectos que contiene la plantilla de trabajo donde los operarios del sistema introducirán los datos correspondientes a cada instrumento de colaboración según lo solicitado por el editor del sistema.

Fig. 2: Plantilla de Trabajo en el Sistema de Gestión de Proyectos de la Cooperación para el Desarrollo
Fuente: Sistema GECOIDE

A continuación se presentan algunos Reportes de Salida del sistema GECOIDE. Por ejemplo la figura 3 muestra los reportes en detalles que describen los tipos de instrumentos de colaboración que tiene introducido el sistema, separando la información de las tablas por proyectos y acciones aisladas. Mientras las figuras 4 y 5 muestran reportes por fechas.

Código	Título	Programa al que pertenece	Modalidad	Origen	Área de actuación
2010_01_PR	Fortalecimiento de la capacidad institucional de la parte cubana y la parte de los beneficiarios cubanos y la parte de los beneficiarios de Pinar del Río	La Economía Cubana Actual y Perspectivas	Multilateral	No Subgubernamental	Pinar del Río, Volcans, Pinar del Río, Miras de Matanzas, Pinar del Río, Pinar del Río
2010_01_PR	Acción técnica operacional al sistema de acuerdo de la ciudad de Pinar del Río (Plan 2)	Desarrollo Científico y Tecnológico	Bilateral	Subgubernamental	Pinar del Río, Pinar del Río
2010_01_PR	Acción complementaria al acuerdo de la ciudad de Pinar del Río	Desarrollo Científico y Tecnológico	Bi-Multilateral	Subgubernamental	Pinar del Río, Los Palacios, Pinar del Río, Volcans

Código	Título	Programa al que pertenece	Modalidad	Origen	Área de actuación
2010_01_PR	Fortalecimiento de la capacidad institucional de la parte cubana y la parte de los beneficiarios cubanos y la parte de los beneficiarios de Pinar del Río	La Economía Cubana Actual y Perspectivas	Bilateral	Subgubernamental	Pinar del Río, Volcans, Pinar del Río, Los Palacios, Pinar del Río, Volcans

Fig. 3: Salidas por Tipos de Instrumentos de Colaboración
Fuente: Sistema GECOIDE

Título	Modalidad	Programa	Sector económico que beneficia	País del cual proviene el instrumento que beneficia	Área de actuación	Estado
Proyecto de cooperación al desarrollo...	Nacional	La Economía Emergente	2012-2013	España	Área de Desarrollo Humano	
Proyecto de cooperación técnica...	Nacional	La Economía Emergente	2012-2013	España	Área de Desarrollo Humano	
Proyecto de cooperación al desarrollo...	Nacional	La Economía Emergente	2012-2013	España	Área de Desarrollo Humano	

Fig. 4: Salidas por Tipos de Instrumentos de Colaboración por Fecha
Fuente: Sistema GECOIDE

Título	Modalidad	Programa	Sector económico que beneficia	País del cual proviene el instrumento que beneficia	Área de actuación	Estado
Proyecto de cooperación al desarrollo...	Nacional	La Economía Emergente	2012-2013	España	Área de Desarrollo Humano	
Proyecto de cooperación técnica...	Nacional	La Economía Emergente	2012-2013	España	Área de Desarrollo Humano	
Proyecto de cooperación al desarrollo...	Nacional	La Economía Emergente	2012-2013	España	Área de Desarrollo Humano	

Fig. 5: Salidas por Tipos de Instrumentos de Colaboración por Fecha de Inicio
Fuente: Sistema GECOIDE

El sistema también permite filtrar en cifras (Fig. 6) las diferentes acciones de colaboración por estados de ejecución, según lo definido por el PNUD.

Estado	Tipos de instrumentos		
	Proyectos	Acciones citadas	Otros
Pendiente	2	0	0
Atrasado	0	0	0
Cancelado	0	0	0
Terminado	1	0	0
Pendiente	0	0	0

Fig. 6: Número de Instrumentos por Estados de Ejecución
Fuente: Sistema GECOIDE

De forma similar se procesa información sobre las entidades ejecutoras, obteniendo tablas con el número de instrumentos de colaboración que ejecutan, así como las cifras de los instrumentos de las entidades cubanas participantes (Fig. 7).

Otras informaciones que son de indispensable conocimiento para una adecuada y oportuna gestión de la actividad de colaboración mediante la cooperación internacional por territorios, es la correspondiente a las entidades extranjeras. En este caso se muestran reportes con información de los instrumentos de la entidad contraparte (Fig. 8).



Fig.7: Número de Instrumentos de Colaboración por Entidades Cubanas Participantes
Fuente: Sistema GECOIDE



Fig.8: Instrumentos de la Entidad Contraparte por País.
Fuente: Sistema GECOIDE

El sistema ofrece diferentes reportes de salida en cada uno de sus módulos. Y por último, el sistema también permite generar reportes de salidas sobre las diferentes acciones de control que le han realizado a los instrumentos de colaboración (Fig.9), reportando el número de monitoreo, evaluaciones, supervisión, auditorías, etc. realizados en el periodo de tiempo seleccionado. Lo cual contribuye, entre otras ventajas a perfeccionar y direccionar las diferentes acciones de control que se realizan, y a fortalecer procesos de la gestión basada en resultados.



Fig.30: Número de Acciones de Control por Instrumentos de Colaboración
Fuente: Sistema GECOIDE

Conclusiones

Mediante esta propuesta se podrá gestionar de forma más eficiente y adecuada la información y el conocimiento en el contexto del desarrollo económico y local, trabajando de forma significativa el tema de identificar, medir y evaluar la información para su análisis e interpretación. Junto a la propuesta de elaborar nuevos indicadores y modelos interpretativos capaces de propiciar la información adecuada para la toma oportuna y precisa de decisiones estratégicas en cualquier nivel de actuación de la Cooperación Internacional, facilitando la gestión eficiente de la información y el conocimiento. Todo lo cual permitirá institucionalizar la gestión de la información y el conocimiento de la cooperación internacional para el desarrollo en el contexto del desarrollo económico y local.

Referencias Bibliográficas

1. Lagunas R. Gestión del conocimiento, calidad de la ayuda y equidad de género. Una propuesta de trabajo para la Cooperación Española. Madrid, España: Fundación Carolina – CeALCI; 2009.
2. Moreno MR. Gestión basada en resultados. Diplomado de Cooperación Internacional (Dossier del profesor). Pinar del Río, Cuba; 2011.
3. Muñoz B, Riverola J. Gestión del Conocimiento. Barcelona, IESE; 1997.
4. UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento [Internet]. 2005. Available from: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>
5. Moore N. La Sociedad de la información. Informe mundial sobre la información. Paris: UNESCO; 1997.
6. Navarrete J, Banquero J. Los sistemas de información científica: herramientas. 2008;131:71–80.
7. MANUD. Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2008-2012). La Habana: Naciones Unidas en Cuba; 2007.